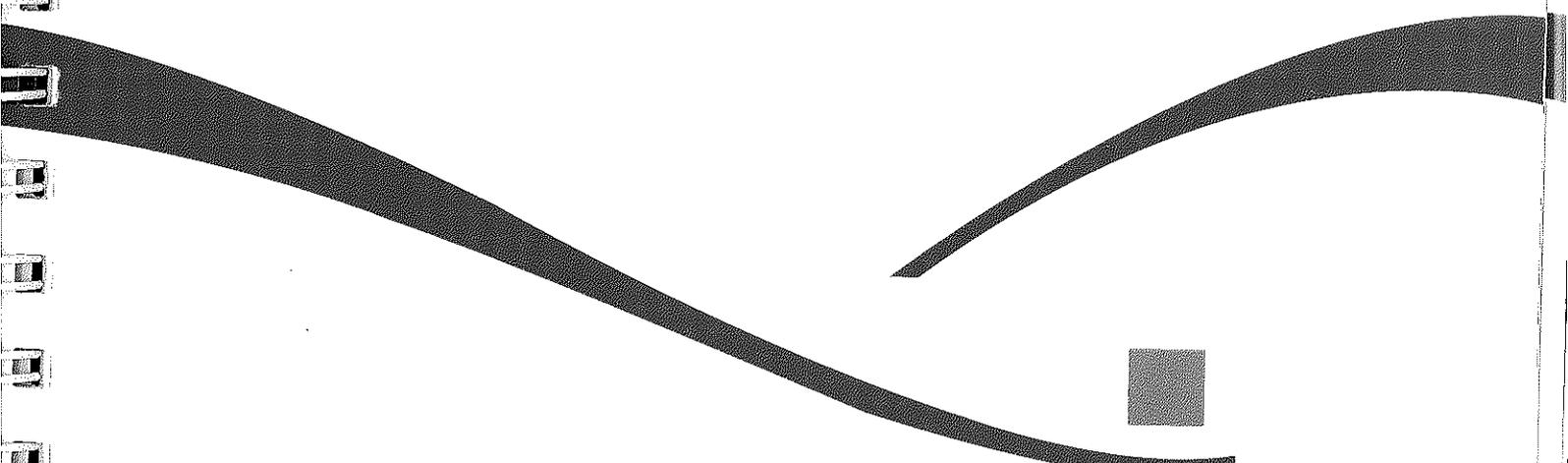




HOSPITAL
DE LOS VALLES



INFORME DE GERENCIA



Informe de Actividades 2017

**INFORME A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS
HOSPITAL DE LOS VALLES S.A. HODEVALLES
CORRESPONDIENTE AL AÑO 2017**

1. ENTORNO ECONÓMICO

La economía ecuatoriana cerró el 2017 con un crecimiento de 1,5% debido principalmente a la recuperación moderada de los precios del petróleo. También, se abrieron los mercados financieros lo que permite un mayor endeudamiento y el aumento del gasto en los hogares, tanto en consumo como en bienes de capital. La venta de vehículos a finales del año 2017 se incrementó en especial de vehículos de procedencia europea debido al acuerdo que Ecuador firmó con la Unión Europea a finales del año anterior.

El endeudamiento público sigue siendo una constante para el financiamiento a corto plazo, lo cual tendrá consecuencias en el 2018 si no se modifica esta política. Como opciones se ha mencionado la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento, en especial de la banca multilateral para obtener financiamiento a largo plazo y a unas mejores tasas de interés que las anteriormente contratadas. El Estado ha seguido emitiendo Bonos de Gobierno para financiar sus necesidades de efectivo en corto plazo.

El Presupuesto General del Estado (PGE) aprobado por la Asamblea para el año 2018 será de USD 34.853 millones, es decir USD 1.965 millones menos que el año 2017. La reducción se debe principalmente a la caída de ciertos ingresos como las transferencias de capital y corriente en -44% (USD 1.461 millones), e ingresos petroleros en -21% (USD 454 millones).

Según el Gobierno Ecuatoriano el presupuesto de 2018 contempla un déficit que representaría el 3.9% del PIB; sin embargo, analistas económicos consideran que el déficit podría ser de aproximadamente el 6.2% del PIB.

En el Presupuesto aprobado por la Asamblea se recomendó elaborar un informe sobre los recursos que se transfieran a la seguridad social, especialmente el fondo de salud y entregar información sobre el financiamiento y la ejecución del Plan Toda Una Vida.

El crecimiento de 2018 continuará dependiendo del acceso al crédito internacional, bien sean los mercados financieros o la China, y la disponibilidad del crédito dependerá en la percepción de riesgo que está altamente correlacionada al precio del petróleo.

Para ilustrar este aspecto en el cuadro siguiente se presentan las principales cifras de la economía ecuatoriana en los cuatro últimos años y la expectativa para el año 2018:

	2018 e	2017	2016	2015	2014
POBLACIÓN	16.78 millones	16.53 millones	16.27 millones	16.02 millones	15.78 millones
PIB	\$102.1 mil millones	\$100.1 mil millones	\$98.6 mil millones	\$99.3 mil millones	\$101.7 mil millones
CRECIMIENTO DEL PIB	2,00%	1,50%	-0,70%	-2,36%	3,70%
INFLACIÓN	0,40%	-0,20%	1,12%	3,38%	3,67%
DESEMPLEO	5,10%	5,82%	6,52%	5,65%	4,54%
RIESGO PAIS	N.D.	459	647	1,266	569

FUENTE: HERMES ECONOMIC RESEARCH, BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, AMBITO.COM, COUNTRYMETERS.INFO

2. ENTORNO LEGAL

A).- Existencia de trámites judiciales y extrajudiciales:

Procesos Judiciales

- a. Juicio Ordinario propuesto por Guerrero Cuesta Katherine y Guerrero Cuesta Marisol, en contra del Hospital de los Valles, por Indemnización de Daños y Perjuicios y Daño Moral, derivado de la atención brindada al que en vida fue su padre el señor Marco Vinicio Guerrero Ayala. La cuantía de la demanda es de seis millones cuatrocientos sesenta y ocho mil trescientos veinte dólares norteamericanos (US\$ 6.468.320). Al momento se sigue evacuando las diligencias solicitadas en la etapa probatoria, una vez que se culmine con estas diligencias el Juez ha previsto señalar día y hora para la exposición del peritaje médico solicitado por las otras partes.
- b. Juicio Ordinario ex Juzgado Décimo Tercero de lo Civil de Pichincha por cuanto hoy en día se llaman Unidades Judiciales, propuesto por Dr. Galo G. Carrillo, en contra del Hospital de los Valles, por daños y perjuicios y daño moral, alegando negativa en el otorgamiento de privilegios por parte de la Dirección Médica. Cuantía: US\$ 200.000. Con fecha 11 de diciembre del 2017 la señora Jueza de la Unidad Judicial Civil que conoció esta causa la Doctora Medrano Gavilánez Norma Noemí dictó sentencia en la que rechaza la demanda presentada por el Dr. Galo G. Carrillo indicando que el mismo no ha probado lo manifestado en su demanda. El actor ha presentado recurso de Apelación, estamos a la espera de que el expediente sea enviado a la Corte Provincial en donde se tramitará este recurso.
- c. Juicio por Indemnización de Daños y Perjuicios que sigue la señora Adriana María Trujillo Montoya, en contra del Hospital de los Valles; se encuentra radicada la competencia en el Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo cuya cuantía lo han fijado en dos millones quinientos mil dólares (US\$ 2.500.000). Al momento se siguen evacuando pruebas solicitadas por las partes. Es importante indicar que el peritaje psicológico realizado a la actora en el que aparentemente aparece un supuesto daño psicológico fue impugnado por nosotros con el asesoramiento de la Dra. Verónica Espinosa. Se espera que se sigan realizando las pruebas solicitadas por las otras partes. Independientemente de lo dicho ha existido un acercamiento por parte del abogado de la actora para buscar una solución individual solamente con el Hospital por la suma de US\$ 150,000.

Procesos Extrajudiciales

- d. Paciente presentó una petición de mediación en el centro denominado CIDES, por error por parte del médico en las dosis prescritas. Se han mantenido reuniones con la mediadora y en la última reunión que se llevó a cabo el día 1 de diciembre del 2017 han solicitado la suma de doscientos cincuenta mil dólares (US\$250.000), los mismos que deberán ser cubiertos en partes iguales por el Médico Tratante y el Hospital de los Valles. Al momento se espera un pronunciamiento de propuesta por parte del médico involucrado a través de su compañía de seguros lo que conllevará a una nueva audiencia el día jueves 15 de marzo de 2018.

Se debe indicar que, de existir un acuerdo por parte de la solicitante, dicho acuerdo se realizará conjuntamente con el Hospital y con el médico, por cuanto no está interesada en llegar a acuerdos de forma independiente.

3. ENFOQUE ESTRATÉGICO

El año 2017 fue muy complejo debido a la situación económica del país y a este factor le debemos agregar que el cambio de modelo estratégico del Hospital se inició cuando el país atravesaba una de sus peores crisis. No obstante, lo anterior culminamos el año cumpliendo a cabalidad los objetivos estratégicos planteados:

- a) Eliminar la dependencia en un solo cliente, con lo cual las ventas en el sector público disminuyeron a US\$ 5.903.366.
- b) Las alianzas estratégicas empresariales y con aseguradoras nos permitieron aumentar el número de pacientes y tener la liquidez necesaria para sustituir la disminución de la facturación de los pacientes de la Red Pública.
- c) Las cuentas por pagar a proveedores disminuyeron en un 22%.
- d) Se fortaleció el Servicio de Emergencia con información recopilada a través de encuestas de satisfacción a pacientes con estancias mayores a 4 horas y optimizando los tiempos de respuesta de los médicos de interconsulta. El resultado es un incremento del 7% de pacientes atendidos.
- e) Los costos administrativos y operacionales disminuyeron en un 14% como resultado de un estricto control de gastos.

Se implementaron proyectos tales como un piso especializado en pediatría, la Unidad de Cuidados Especiales Pediátrica (UCE) y el Medical Business Center, en este último se han atendido más de 300 pacientes. Se adecuó el área de chequeos ejecutivos, la sala de recuperación y se reactivó el helipuerto. Además, se consolidó Maternal y el Centro de Gastroenterología que ha sido un aporte en el incremento de ingresos y una mayor rentabilidad con pacientes privados.

La Dirección Médica logró la acreditación del programa de trasplante renal para adultos el 27 de julio de 2017. Se obtuvieron los permisos requeridos para la apertura de la farmacia externa para venta al público, se activaron dos quirófanos para cirugías menores consiguiendo una optimización en los costos y el nombramiento de los líderes de servicio. Se continúa con el programa de fidelización de los médicos que incluye la activación en la página web del Hospital el acceso a la consulta de honorarios médicos en línea y una red inalámbrica exclusiva para los médicos. El pago oportuno de las atenciones de pacientes privados continúa siendo una prioridad en el programa de fidelización.

En 2017 en el área de cirugía se realizaron 3.297 intervenciones quirúrgicas: 83% en pacientes privados y 17% en pacientes de la Red Pública. En 2016 se hicieron 3.293 intervenciones quirúrgicas: 78% en pacientes privados y 22% en pacientes de la Red Pública.

En el mismo año, el Plan De Reducción de Gastos, contemplaba el cambio de los contratos en las áreas de Enfermería, Emergencia y Laboratorio de 6 a 8 horas diarias, lo que permitió un ahorro del 37% en horas extras. Así mismo, el seguro de asistencia médica disminuyó en 15%.

Además, se acordaron nuevos planes de pago con los proveedores logrando el pago de US\$13.492.700 y una disminución en la cuenta de proveedores que pasó de US\$7.125.908 a US\$5.570.390, lo que representa una baja del 22%.

En relación a honorarios médicos en 2017 se pagaron US\$5.671.471 y el saldo de cuentas por pagar se incrementó en 13% debido al cambio del modelo de negocio.

4. SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

INGRESOS

Los ingresos de pacientes privados se incrementaron en US\$ 3.027.828 (15%), mientras que en los pacientes de la Red Pública (MSP, ISSFA, ISSPOL) el incremento fue US\$ 87.100 (6%). Los ingresos del IESS se redujeron en US\$ 2.047.449 (32%).

A continuación, se presenta el cuadro de cifras relacionadas con el aumento en los pacientes privados y de la RED Pública y la disminución en pacientes IESS:

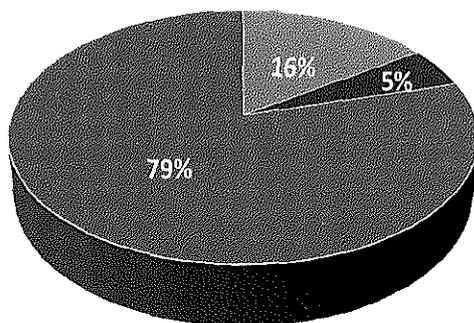
INGRESOS HOSPITALARIOS

	2017	2016	VARIACIÓN	
PACIENTES IESS	4,416,378	6,463,827	(2,047,449)	-32%
OTROS PACIENTES DE LA RED	1,486,988	1,399,888	87,100	6%
TOTAL RED	5,903,366	7,863,715	(1,960,349)	-25%
PACIENTES PRIVADOS	22,654,710	19,626,882	3,027,828	15%
TOTAL	28,558,076	27,490,597	1,067,479	4%

En cuanto a la composición de los ingresos del Hospital en 2017 el 79% de los mismos provenían de pacientes privados, mientras que en 2016 estos representaron el 71%.

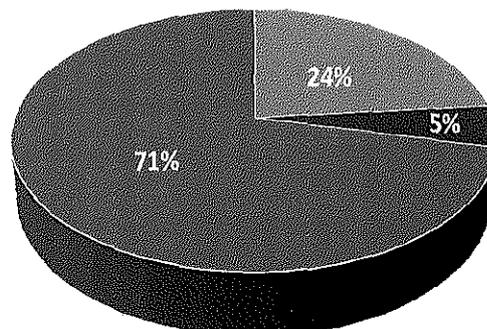
Los ingresos originados por el IESS en el 2017 fueron el 16% y en el 2016 el 24%, como se puede apreciar en la siguiente gráfica:

INGRESOS DEL AÑO 2017



■ PACIENTES IESS ■ MSP, ISSFA, ISSPOL ■ PACIENTES PRIVADOS

INGRESOS DEL AÑO 2016



■ PACIENTES IESS ■ MSP, ISSFA, ISSPOL ■ PACIENTES PRIVADOS

CARTERA IESS

A 31 de diciembre de 2017, los saldos de cartera del sector público ascendían a US\$10.5 millones; de los cuales US\$8.7 millones pertenecían al IESS. De esta cifra US\$4.622.620 (53%) corresponden a los años 2012 y 2013; US\$844.759 (10%) al año 2014; US\$405.262 (5%) al año 2015 y US\$553.360 (6%) al 2016. La falta de liquidez por parte del Gobierno ha incidido en la demora en los pagos al Sector de Salud. Adicionalmente, el cambio de plataforma de PROSICK a SOAM, implicó que ahora las auditorías de las historias clínicas se hacen de forma manual lo que origina demoras en la revisión de los expedientes.

La cartera IESS se incrementó de US\$7.559.976 en 2016 a US\$8.719.658 en 2017, lo que implicó un aumento de US\$ 1.159.682.

Buscando el pago de esta deuda se organizaron múltiples reuniones con los altos directivos del IESS sin lograr resultados positivos. Al contrario, en una de las últimas reuniones se indicó que el IESS no estaba haciendo los pagos correspondientes a 2017 y 2018 debido a que tenía una cuenta por cobrar al Hospital de los Valles por un monto de US\$ 1.670.848, desconociendo los acuerdos que habíamos firmado con esa institución el 17 de octubre de 2011 y el 4 de abril de 2012 por las cuentas correspondientes a los años 2010 y 2011.

Teniendo en cuenta las dificultades que afronta el Hospital como consecuencia del incumplimiento de los pagos de la Red Pública, se recurrió al ACHPE buscando la intervención de la Presidencia de la República. La Asociación envió dos cartas a la Presidencia con fechas 27 de noviembre de 2017 y 12 de enero de 2018, solicitando una reunión para analizar la problemática del sector de la salud.

El 6 de febrero de 2018, se celebró una reunión en la que participaron entre otros: el Secretario General de la Presidencia de la República, la Ministra de Salud y el Ministro de Finanzas en representación del Gobierno y el ACHPE, para analizar la situación de los pagos del IESS y el MSP a los miembros de la Asociación.

Los acuerdos alcanzados en esta reunión fueron los siguientes:

1. Se designó un delegado de la Presidencia y al Viceministro de Finanzas como canales de comunicación con el ACHPE.
2. Se propuso un cronograma de pagos de la deuda 2017- 2018
3. El IESS se comprometió a iniciar el levantamiento de las objeciones de la deuda de 2012 y 2013.

GLOSAS IESS

En 2017 no se recibieron objeciones del IESS. Como consecuencia de la terminación del contrato entre la subdirección del IESS y la empresa auditora RDÉS en agosto del año anterior, se ha producido un retraso en la auditoría de los trámites adelantados por el HDLV lo que ha generado demoras en los pagos a partir de septiembre de 2016.

EGRESOS

El número de pacientes privados atendidos entre el 2016 y 2017 se incrementó en un 17%, lo que ha permitido absorber los costos fijos que se presupuestaron para una ocupación del 58%. Los egresos públicos entre 2016 y 2017 decrecieron en un 13%.

INFORME DE CONTRALORIA

Con respecto al informe de predeterminación de responsabilidad civil culposa de la derivación y evaluación - plataforma PROSICK, presentado el año pasado, debo mencionar que a la fecha no tenemos los resultados finales por parte de la Contraloría General del Estado.

COSTO DE VENTAS

A continuación, se muestra un detalle de la composición de los costos del Hospital, establecidos con base en su naturaleza:

COSTO DE VENTAS	2017	2016	Var
Consumos de inventarios	5.571.517	6.235.111	-11%
Costos por alimentación	291.216	262.780	11%
Costos de laboratorio	3.204.160	2.809.650	14%
Total	9.066.893	9.307.541	-3%

Los costos de productos vendidos bajaron un 3%, debido en gran medida a la disminución del nivel de atenciones a cirugías de alta complejidad de pacientes de la Red Pública (IESS).

GASTOS Y COSTOS

Los gastos administrativos y de ventas se aprecian enseguida:

GASTOS ADMINISTRATIVOS	2017	2016	Var
Remuneraciones al personal	8.038.998	8.912.267	-10%
Gastos legales	128.028	288.483	-56%
Honorarios profesionales	7.453.753	7.056.429	6%
Provisión para incobrables	200.000	1.400.000	-86%
Depreciaciones y Amortizaciones	853.806	1.877.778	-55%
Mantenimiento y reparaciones	258.229	302.865	-15%
Arrendamientos	218.315	193.244	13%
Telecomunicaciones, energía y agua potable	462.359	440.163	5%
Limpieza y aseo	420.370	497.828	-16%
Gastos de gestión	14.216	14.260	0%
Impuestos, contribuciones y otros	902.722	1.032.554	-13%
Promoción y publicidad	11.313	3.846	194%
Otros gastos	518.339	639.007	-19%
Total	19.480.447	22.658.724	-14%

Los gastos administrativos y de ventas entre el 2016 y 2017 bajaron en 14%, por ahorros en rubros como remuneraciones al personal -10%, gastos legales -56%; provisión para incobrables -86%; depreciaciones y amortizaciones -55%; mantenimiento y reparaciones -15%; limpieza y Aseo -16%; impuestos contribuciones y otros -13%; y otros gastos -19%.

Considerando la distribución de costos y gastos entre variables y fijos, registramos que los costos y gastos variables del Hospital se incrementaron en 2017 en 1% respecto del año anterior, como consecuencia primordialmente, del cambio de modelo de negocio que da énfasis a pacientes privados.

COSTOS Y GASTOS VARIABLES	2017	2016	Var
Suministros	5,538,300	6,206,320	-11%
- Bonificación y descuento por compras	- 408,273	- 667,210	-39%
Costo neto de suministros	5,130,026	5,539,110	-7%
Honorarios médicos	7,322,604	6,959,482	5%
Costos directos	3,495,736	3,072,429	14%
Costos variables del personal (Hs.Ext.+ comisiones)	376,607	609,141	-38%
Servicios de esterilización, ambulancia y emergencia	1,626	1,768	-8%
TOTAL COSTOS VARIABLES	16,326,599	16,181,930	1%

RECURSOS HUMANOS

Debido al descenso del número de pacientes de la Red Pública, por el cambio en el modelo de negocio, el Hospital realizó una adecuación de su estructura de personal y en septiembre de 2016 tomó la decisión de reducir la nómina asistencial y administrativa. El ahorro anual producto de la reducción generó una disminución de US\$ 251.834 comparado entre el 2016 y 2017.

Al 31 de diciembre de 2017 el personal del Hospital disminuyó en 1% ya que pasó de tener 410 empleados en 2016 a 404 empleados en 2017 pese al aumento del 17% en egresos de pacientes privados es decir que el factor de productividad aumentó en el año 2017.

En el cuadro siguiente se presenta la distribución del personal entre asistencial y administrativo y sus respectivas variaciones:

PERSONAL DEL HOSPITAL	2017	2016	Var
Personal asistencial	270	273	-1%
Personal administrativo	134	137	-2%
TOTAL PERSONAL	404	410	-1%

5. ÁREA FINANCIERA

Los Estados Financieros a 31 de diciembre de 2017 presentan razonablemente la situación financiera del Hospital de los Valles conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Los ingresos del Hospital en 2017 alcanzaron la cifra de \$28.5 millones de dólares en tanto que en 2016 fueron de \$27.5 millones, lo que representa un incremento del 4%, debido a la disminución de pacientes de la red pública y al aumento de pacientes privados.

En 2017 facturamos al IESS US\$4.4 millones y en el año 2016 US\$6.4 millones. Lo que implica una reducción de US\$2 millones equivalente al 32%.

El Hospital tuvo Utilidad Operacional de US\$ 532.161 logrando un resultado muy positivo comparado con la Pérdida Operacional del año 2016 que fue de US\$ -3.796.166. Esta utilidad es el resultado de la disminución del costo de productos vendidos en un 3% y gastos administrativos y de ventas en un 14%.

Este importante resultado en el año 2017 es consecuencia de la implementación de todas las estrategias diseñadas por el Hospital para hacer frente a la situación del país en general y del sector salud en forma específica. Las estrategias relacionadas con la parte financiera se refieren entre otras a: (i) Estricto cumplimiento de políticas de recuperación de cartera de pacientes privados, (ii) Eficiente administración del Flujo de Caja del Hospital, (iii) Negociación de pagos a proveedores con lo cual se logró disminuir significativamente los pasivos relacionados con este rubro, (iv) Revisión y pagos de honorarios médicos, (v) Renegociación de deuda con Bancos para mejorar la estructura financiera del Hospital, (vi) Incremento del cobro de cuentas mediante el uso de tarjetas de crédito, (vii) Constante apoyo a los proyectos y nuevos modelos comerciales implementados por el Hospital que mejoraron la imagen y la percepción de los usuarios, lo que generó un incremento de atenciones a pacientes privados y por ende a los ingresos obtenidos por el Hospital.

INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS

Al 31 de diciembre de 2017 la deuda financiera del Hospital asciende a US\$4.5 millones, de los cuales \$1.5 millones están a corto plazo y US\$3 millones a largo plazo con vencimiento en marzo de 2022. Durante el año 2017 se precanceló un crédito con el Banco Pacífico por la suma de US\$ 727.608 que tenía como vencimiento el 13 de diciembre de 2018.

Los gastos financieros en el 2017 fueron US\$ 571.252 mientras que en el año 2016 fueron ingresos financieros por US\$ 175.722 lo cual se debió principalmente a que en el año 2016 el ingreso financiero neto estaba altamente relacionado con la provisión de intereses implícitos ganados cuyo monto a esa fecha era de US\$ 542.736. En el 2017 se reversaron los intereses implícitos ganados relacionados con la cuenta por cobrar al IESS por considerar que dicha deuda ha sufrido un importante deterioro y el año pasado se provisionó US\$ 1.400.000. Adicionalmente, al incremento de gastos por intereses bancarios del 21%, comisiones de tarjetas de crédito 37%.

RESULTADO NETO

Considerando todo lo indicado anteriormente, la pérdida neta y resultado integral del año es de US\$ 54.706 mientras que en el año 2016 la pérdida neta y resultado integral fue de US\$ 821.322. Todo esto nos lleva a indicar que el Hospital de los Valles ya está en punto de equilibrio.

CONCLUSIÓN

Como han podido apreciar pese a la crisis económica que se encuentra atravesando el país y el cambio de modelo de negocio, las mejoras en infraestructura, los ajustes laborales y otros esfuerzos que hemos acometido para modernizar el hospital y transformarlo en la institución modelo y eficiente que quieren los usuarios y los accionistas, han implicado enormes sacrificios. Los resultados del Hospital son mejores este año comparado con el año anterior y el presupuesto inicial que teníamos contemplado. Tengo la convicción que vamos transitando por el camino correcto. Aún hay trabajo por hacer, pero los resultados expuestos evidencian mejoras sustanciales y son la prueba y la garantía de que mejores tiempos están llegando.

Finalmente, deseo agradecer a los Accionistas, a los Miembros del Directorio y a su Presidente por su permanente apoyo y compromiso incondicional. Al Cuerpo Médico y a todos los Colaboradores que conforman esta gran familia del Hospital de los Valles, ya que su aporte ha sido fundamental en el éxito de esta gestión.

Atentamente,



Ing. Diana Pinilla Rojas
Gerente General